

グローバル住設事業

海外住設事業

中国大陸住設事業

ベースセグメント

構造改革の取り組み

「WILL2030」STAGE2を発表して以降、需要環境が大きく変わったのが中国大陸です。

不動産市況の低迷が続き、景気低迷のなかでお客様の購買行動の変化も見られました。購買商品のローグレード化が進み、ローカルメーカーを含めた競争環境が激化、急速な市場変化への対応が遅れたため業績が悪化し、2024、2025年度と2年連続で赤字に転じましたが、将来の安定的な事業運営に向けた構造改革を進めており、計画どおり進捗しています。

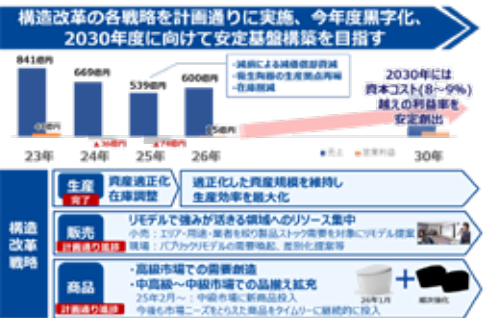
構造改革の柱は3つです。生産面では、衛生陶器の生産拠点を再編し、生産効率の最大化を目指し、2025年度中に2工場での生産停止と新たな工場での生産開始を計画どおり進めました。販売面では、リモデルにおいて強みが活きる領域（エリア・用途・パートナー）にリソースを集中し、日本で培った知見を存分に活用し、オンラインの各媒体を通じた情報発信や施工ニーズへの対応など、現地スタイルに合わせたきめ細かい提案を実施しています。商品面では、高級市場での魅力的な商品投入により需要創造を続けながら、拡大している中高級～中級市場での商品ラインナップを拡充していくことで、幅広いお客様との接点機会を確保し、高級・中高級品へのシフトアップを狙います。

これにより、2030年度の資本コストを超える利益率（8～9％）の達成を目指します。また、このように拡充した商品は、中国大陸のみならず他のリージョンにも展開し、グローバルにおける競争力向上に寄与させてまいります。

事業の強み

中国大陸市場に進出して40年、地道に築き上げた商品をお選びいただいたお客様からの信頼が強みです。主に「品質」「ブランド」「機能」「サービス」が購入の決め手となっており、次の商品購入時も高い採用意向をいただいています。

事業を進めるなかで積み上げてきた豊富な納入実績も強みです。日本で培ったリモデル提案の知見を活かし、すでに商品をご使用いただいているお客様に向けてのきめ細かい活動に進化させていきます。



クリスマスの商品プロモーション

2025年度振り返りと2026年度計画

2025年度は、市況低迷の継続や在庫調整などの影響により売上高は539億円（前年度比81％）、営業利益は-74億円（前年度比-34億円）となりました。2026年度はリモデル活動強化や新商品投入効果により売上高は600億円（前年度比111％）、営業利益は15億円（前年度比+89億円）を計画しています。リモデルでの販売増に加え、構造改革による固定費削減効果などにより黒字化を目指します。

主要KPI結果と今後の計画

（億円）

	基準年	STAGE1				STAGE2		
	実績	実績				実績	計画	
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	
売上高	695	924	851	841	669	539	600	
営業利益	113	155	79	41	-41	-74	15	
営業利益率	16.2%	16.7%	9.2%	4.8%	-	-	2.5%	

※ 2026年度より適用した共通費の配賦方法にて2025年度以前の数値も適及

Focus

セラミック事業について

TOTOグループのファインセラミックスが活用されているフィールド

ファインセラミックスは、私たちが日ごろから使っているスマートフォンやPCのほか、DXやAIの社会実装に伴い需要が急拡大しているデータセンターなどで使われる半導体の製造工程において重要な役割を果たしています。



TOTOグループのファインセラミックスの強み

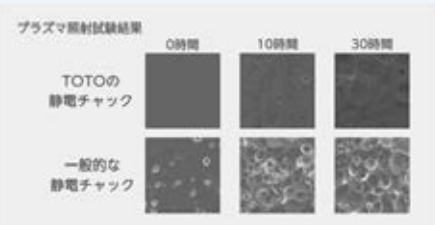
セラミック事業には、衛生陶器をはじめとした水まわりの分野で100年にわたり培ってきた製品開発および量産における技術やノウハウが活かされています。お客様（半導体製造装置メーカー）が直面する課題を解決に導く高度な設計と付加価値を提案することで構築されたお客様との強固な信頼関係を基盤に事業を推進し、先端半導体業界を下支えしています。

<静電チャック>

高純度素材によって圧倒的な耐久性を有することから、NAND型フラッシュメモリの非常に過酷な環境である極低温環境のエッチング工程の製造装置などに採用されています。TOTOの高純度アルミナは、長時間プラズマを照射しても腐食



静電チャック



が少なく済むため、お客様の歩留まり改善と品質安定化に貢献しています。高まる多層化のトレンドに加え、進化する技術に求められる品質水準に迅速かつ的確に応えるため、お客様と連携しながら次世代製品の開発を進めています。

<AD部材>

世界に先駆けて実用化を実現したエアロゾルデポジション（AD）法は、セラミックスの微粒子をガスに分散させたものを、基材に向けて高速噴射することで、緻密かつ高密着なセラミック膜を形成する技術です。ナノレベルの超微細なパーティクルの発生を抑制し、装置の安定したパフォーマンスを支える技術力がお客様から高く評価され、ロジック半導体向けのエッチング工程の製造装置に採用されています。



AD部材

<エンジニアリングセラミックス>

液晶や有機ELパネルなどの製造装置に使用されるエンジニアリングセラミックスは、金属よりも強くて軽く、耐摩耗性があることが特徴です。衛生陶器の成形・焼成技術や水栓金具の精密加工技術を活かし、大型でありながら、たわまない部材を一体でつくることができます。微細な回路の正確な露光を可能にするため、振動を抑え、極めて高い運動精度を実現することで、ディスプレイ製造の分野で活用されています。今後は、さらに強みを生かすことのできる分野での用途拡大に向けて取り組んでいきます。



エンジニアリングセラミックス

新領域事業

セラミック事業

半導体製造装置用の部材である静電チャック・AD部材などの高品質・高精度セラミック製品を展開し、TOTOグループの成長を牽引します。住設事業とのシナジーを活かしたオンリーワン技術で、お客様・サプライヤー様と三位一体で価値を共創します。



取締役
専務執行役員

林 良祐
(最高技術責任者)

成長セグメント

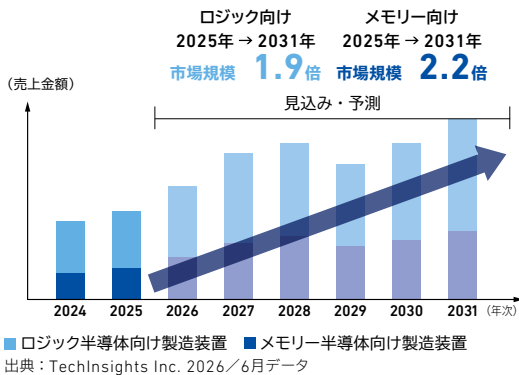
「WILL2030」STAGE2の取り組み

市場環境の認識

AIの社会実装やデジタルシフトの潮流は世界規模で加速しており、半導体需要を強力に牽引しました。性能面においても、大容量化や微細化といった高度な進化が続いており、TOTOの技術力を発揮する絶好の機会となっています。TOTOの静電チャック・AD部材は先端半導体の製造に使われるエッチング工程の製造装置に採用されており、半導体市場の伸長とともに当社製品の需要も拡大していきます。

静電チャックは主にNAND型フラッシュメモリの製造装置に使われているため、データセンターの需要の増加に伴い、TOTOの静電チャックへの需要が増える見込んでいます。また、デバイスメーカーの継続的な設備投資により、世界中の製造装置の数が今後も増えることや、デバイスメーカーの稼働が高まることに伴って交換需要も増えていきます。シリコンサイクルによる短期的な需要変動はありますが、長期的な市場成長により、新規・交換ともに需要の拡大を想定しています。

WFE (半導体前工程製造装置) 市場予測



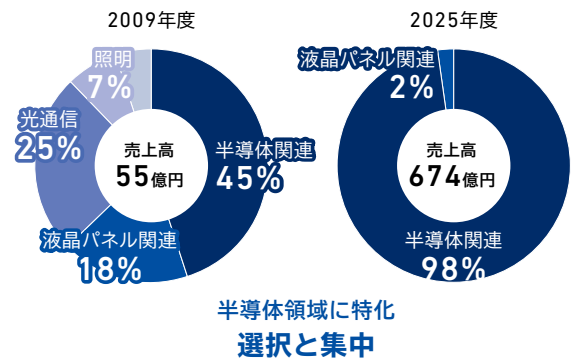
事業の強み

これまでさまざまな製品を手掛けてきたセラミック事業ですが、TOTOのファインセラミックスが強みを発揮できる領域である半導体関連製品に集中することで、TOTOグループ全体を支える事業へと成長しました。

半導体や製造装置のスペックが進化するほど、これまで以上に製品の技術力や品質、供給体制の向上が求められます。TOTOはそうした課題に対し、強みである高度な設計力と提案力をもってスピーディーに対応することでお客様から信頼を得ており、次世代品の実現に向けた共創を進めています。これらを実現できるリソースをグループ内に有することも強みの源泉となっています。

また、静電チャックの需要の特性として、新規投資だけでなく、納入済みの装置の稼働に伴い、交換需要が発生するため、市場の調整局面でも業績を下支えします。TOTOの高品質な製品は、半導体製造工程の安定性や生産性の向上を支えており、安定稼働のためのキープパーツとなっています。

売上構成の変化



主な取り組み

1.お客様のニーズに応えるオンリーワン製品の開発および提案活動

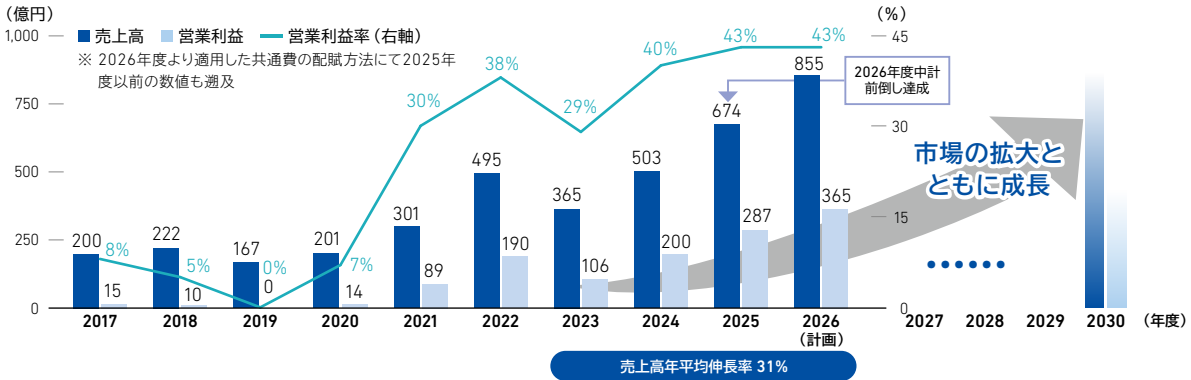
半導体製造装置の高度化に追随していくため、住設事業を含めたグループ内のリソースを総動員した独自の素材、設計・評価技術、製造プロセス・ノウハウにより、他社の追随を許さない次世代製品開発を強化しています。お客様と情報共有を行いながら、お客様の開発計画と同期したタイムリーな新製品開発を推進します。今後も、オンリーワン製品で価値を向上させ、提案活動を行っていきます。

2.高効率で需要変動に強い生産・製品供給体制の構築

品質・生産管理におけるデータベースの活用領域拡大の取り組みをさらに進化させ、お客様やサプライヤー様と情報を共有し、バリューチェーン全体のデータ連携を行うことで部品調達や予算管理の精度向上を進めています。また、工程自動化・AIによる外観自動判定・ビッグデータ解析などの取り組みをさらに進化させることでリードタイム短縮と安定的な高歩留まり、DX活用による開発生産性向上を実現します。この取り組みによって、激しい需要変動に対応できる、強固な生産体制を構築します。さらには、このスマートファクトリー化の取り組みを住設事業の生産現場にも展開し、TOTOグループ全体の生産性向上に貢献していきます。また、中長期的な半導体市場の拡大を見据えた静電チャック・AD部材の増産体制の構築のための生産投資、製品開発において将来的に必要な新技術の獲得に向けた研究開発投資をさらに拡大していきます。



売上高・営業利益・営業利益率の推移と事業成長の見立て・投資計画



2025年度振り返りと2026年度計画

これまで取り組んできた新技術・次世代製品による価値向上やスマートファクトリーのさらなる進化によって、高まる需要に追随することができた結果、2025年度は売上高は674億円（前年度比134%）、営業利益287億円（対前年度+87億円）と過去最高となり、STAGE2計画を1年前倒しで達成することができました。

2026年度もNAND型フラッシュメモリおよびロジック半導体の需要拡大により静電チャック、AD部材が伸長することを見込み、研究開発や生産能力の増強なども着実に進めながら、売上高855億円（前年度比127%）、営業利益365億円（対前年度+78億円※）を計画しています。

※ 2026年度からの配賦基準を変更

● 住設事業とのシナジー

セラミック事業が重要な事業へと成長した原動力となったのは、TOTOのDNAである「需要家の満足」の追求と「良品と均質」への徹底的なこだわりを、TOTOグループ間の連携によって連綿と受け継いできたためです。

セラミック事業のもの創りは、住宅設備事業でこれまで培ってきた、材料技術、生産技術、解析技術などを注ぎ込むことにより、進化し続けています。その象徴がスマートファクトリーです。衛生陶器事業が持つ生産工程での個体識別ノウハウなど、グループの製造技術やノウハウを活かし、高品質なもの創りを効率的・安定的に実現するとともに、急激な需給変化に耐え得る生産体制を構築しました。これにより、好不況を繰り返すシリコンサイクルの谷間にあたる時期にも高い収益性を維持することができ、セラミック事業がTOTOグループの柱の事業になったことを示しています。

開発領域においても、住設事業の各事業部や総合研究所技術本部などとの連携により、半導体業界の枠に留まらない柔軟なアイデアを創出、具現化し先端の半導体製造を下支えるキーパーツの開発・生産を実現しています。

半導体市場の激しい変化のスピードを捉え続けるために、総力をあげて今後も取り組んでいきます。



INTERVIEW

静電チャックの生産性向上、リードタイム短縮、均質化を実現する加工機開発プロジェクト

従来の静電チャックの製造工程は、長らく労働集約的かつ属人的な作業に深く依存していました。そのため製品完成までのリードタイムが長く、目まぐるしく変化する市場の需要に迅速に追従できない上、仕掛り在庫は増加の一途をたどっていました。

この状況を打破するため、「品質管理革新・もの創り革新・生産管理革新」の3つを柱とするスマートファクトリー化の推進を決意しました。そのうち、もの創り革新は工程のムダを取り、スリム化した工程を自動化し、工程間をデータでつなぎ、データを利用して工程統合を進めることで、生産性向上、リードタイム短縮、均質化を図るものです。そうした取り組みによって事業の収益性に貢献することに挑戦しました。この推進に不可欠だったのが、全社のもの創り技術の研究開発を推進する技術本部との連携です。

これまで多くの工程で技術本部と協力して推進しており、そのなかでも象徴的な事例が、飛躍的な生産性向上のための、外径加工・厚み加工・測定の個別工程を一つの設備に統合する、新たな加工機の開発プロジェクトです。

開発当初、製品の位置決めなど、各工程によって異なる要求を一つの設備で解決するという極めてハードルの高い課題に直面しました。事業部内で検討を重ねたものの目途が立たず、技術本部との議論を重ねるなかで、製品の動きに合わせて加工機を同期運動させる新たなアプローチを導き出しました。設備メーカーに依頼したところ、この前例のない手法は、技術的な難色を示されたものの、独自のロジックを共有し納得いただくことで、加工機の開発を成し遂げました。

結果として、対象工程を4つから1つに統合することに成功し、人による作業の大幅低減、生産性は3倍、リードタイムは1/35、品質バラつきは1/3へと飛躍的に向上しました。全社のもの創りを通じて培われてきた技術本部の深いナレッジと、現状を変えようとする事業部の執念が融合した結果、工程の完全自動化を実現しました。

今後も技術本部と強力に連携し、TOTOグループの全知見を結集させることで、スマートファクトリーのさらなる高みへ挑み続けていきます。



セラミック事業部
セラミック生産技術部
生産技術第一グループ
小松 誠



技術本部 生産技術推進部
藤田 幸三

● 全社横断革新活動

マネジメントリソース革新活動

人財・IT・財務の三位一体戦略で、各事業のROIC向上を力強く牽引します。



取締役
専務執行役員

田口 智之
(最高財務責任者)

● 「WILL2030」で目指す姿

マネジメントリソース革新活動が2030年に目指す姿は、「多様な人財が集まり、安心してイキイキとチャレンジし、誇りに思い、働き続けたいと思える会社」をつくることです。TOTOグループの全社員が多様性を認め合い、安心してやりがいをもって仕事に取り組める環境づくりを進めています。そのために、“ダイバーシティのさらなる進化”“安全・健康で、安心して働ける風土・基盤構築の推進”に取り組み、社員一人ひとりのエンゲージメントを向上させ、より自律的に働ける風土を醸成します。取り組みの進捗や成果を測る指標 (KPI) として、働きやすい職場環境や仕事のやりがいなどの社員満足度を掲げており、調査結果を各部門で分析し、課題と対策を策定・実行しています。

その上で、“DXの実践”“資本効率マネジメント”にも取り組み、これにより、各部門の「付加価値生産性」の向上、および「投下資本の効率化」につなげ、「WILL2030」で目指す経済価値、社会的価値・環境価値の達成に貢献します。

● ダイバーシティのさらなる進化、安全・健康で、安心して働ける風土・基盤構築の推進

*具体的な活動事例⇒p.73~74「人財戦略」を参照

多様な人財（年代、国、性別、ライフステージや制約の有無）が多様な働き方のもと、高いエンゲージメントを持って、能力を最大限に発揮し活躍できる環境を整備します。また、社員が安心して働ける職場環境の実現を最重要課題とし、「何よりも安全を最優先」とする取り組みを継続します。これにより組織活力を向上させ、強い個の集団をつくり、各事業のさまざまなチャレンジにつなげていきます。

● DXの実践

*具体的な活動事例⇒p.71~72「デジタルイノベーション」p.73~74「人財戦略」を参照

DXを「商品・サービスの付加価値創造と生産性向上を支える、事業活動の基盤」と位置付けています。DXを通じて、既存の商品・サービスの価値をさらに高めるとともに、デイリーウェルネスを中心とした新たなビジネスモデルを創出することで、競合優位性を築き、お客様満足の実現を最重要課題とします。業務面においては、全部門の業務プロセスにDXを活用し、オペレーションの効率化による付加価値生産性の向上を達成します。

その実現に向けて、デジタル技術を活用し、社員一人ひとりが自律的に価値を生み出す組織への変革を進めます。具体的には、IT学習機会の充実や各種研修、個別サポートによる部門課題の解決に加え、全社横断での業務改革支援を推進します。あわせて、変革マインドの強化や社員同士が称え合う風土づくりを通じて、個人の学びを組織のチャレンジへと発展させ、より大きな課題に挑む「DXの連鎖」を生み出します。これらの取り組みにより、「学び・チャレンジ・成果」のサイクルを加速させて業務の余力を創出し、商品・サービスの高付加価値化や、新たな生活価値・ビジネスモデルの創出につなげていきます。

● 資本効率マネジメントの深化・定着

*具体的な活動事例⇒P.75~77「財務戦略」を参照

TOTO版ROICを重要指標に据え、ブレイクダウンした「ROICツリー」を各事業のKPIに落とし込み、ROICの数値目標を設定しています。また、各事業の年度活動計画を展開する際、ROICに関する理解を深める勉強会なども実施しています。そうすることで、投下資本効率を高めるPDCAサイクルを定着させ、各現場では資本効率を意識した事業活動への変革が進んでいます。